الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كتب المدير و رجل الأعمال

اغسطس
(آب)
2000
السنة الثامنة
العدد السادس عشر
العـــدد 184
www.edara.com

تحذير من الناشر: يمنع نقل اي جزء من هذاالنشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

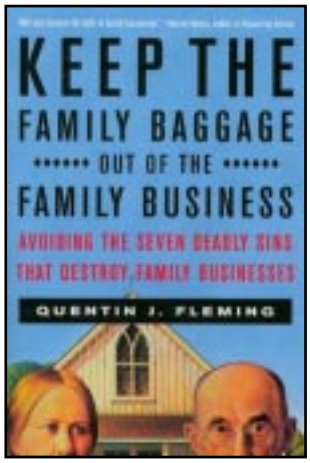
الشركات العائلية بين العلاقات الشخصية والرؤية العملية

الخطايا السبع في إدارة الأعمال العائلية

تأليف : كوينتن فلمنج

اقرأ في هذا العدد

حقيبة الشئون العائلية ص2
هل يحدث هذا في شركتك ؟.....ص3
نقل الصراعات العائلية الى الشركة...ص4
كيف تتفادى خطايا الشركات العائلية..ص5
الاعتماد على أبناء مدللين.....ص6
الخلافـــــة.....ص7
اختبار الخلافـــــة.....ص8



الظاهرة المراوغة

تعتبر الشركات العائلية واحدة من أهم القوى الفاعلة في اقتصاد أي دولة. فهي تشكل 80٪ من إجمالي عدد الشركات العاملة في معظم دول العالم. وتساهم في 45٪ من الناتج القومي الإجمالي لأي دولة. والشركة العائلية هي التي يعمل فيها شخصان - أو أكثر - بينهما صلة عائلية ويملكها أحدهما - أو على الأقل يملك النصيب الأكبر منها.

وتعتبر ظاهرة الشركات العائلية من أشد الظواهر مراوغة وستبقى مشكلاتها الداخلية أشد وطأة. حيث تستمر هذه المشكلات وتتصاعد خطورتها دون أن يتم التعامل معها بحزم ودون الاعتراف بوجودها.

كما أن الشركات العائلية هي أصل كل الشركات. فكثير من الشركات العامة والعالمية التي نراها اليوم بدأت عائلية. وتشير الإحصائيات إلى أن 30٪ فقط من الشركات العائلية تنجو من الإفلاس لتنتقل إلى الجيل الثاني (الأبناء). وأن 10٪ منها تستمر وتنتقل إلى الجيل الثالث (الأحفاد).

نقاط القوة والضعف:

من الطبيعي أن تختلف مزايا الشركة العائلية والأعباء التي تتحملها عن غيرها من الشركات، فعادة ما تتضارب وتزدوج أدوار ومسئوليات الأفراد فيها، فتتسبب في نشوء عديد من نقاط القوة ونقاط الضعف التي لا نجدها في الشركات العادية. وذلك كما يلي :

نقاط القوة:

- شيوع الأمانة بين العاملين والموظفين.
- المحافظة على أسرار العمل وعدم تسربها للمنافسين.
- تجانس ثقافة الشركة التي تنبع من ثقافة العائلة.
- الأمان الوظيفي الذي يؤدي إلى التخطيط طويل الأجل.

2- نقاط الضعف:

- بشكل عام تقل درجة التزام الموظفين في الشركات العائلية، بل وقد تمتد إلى حد معارضة الأوامر وكثرة الغياب والتخلف عن الاجتماعات.

- تضطر الإدارة لقبول مستويات متدنية من الأداء والإنتاجية للموظفين الذين ينتمون للعائلة والذين يصعب توقيع الجزاءات عليهم.

- تعيين الموظفين بناءً على درجة قرابتهم لا بناءً على درجة كفاءتهم. وهو ما يعني تسرب الموظفين المتازين إلى المنافسين – بعد وصولهم إلى الحد الأقصى من الترقيات المتاحة للموظفين غير الأقارب.

- تدني الروح المعنوية للموظفين من خارج العائلة وبالتالي ضعف إنتاجيتهم، وهو ما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية بشكل عام داخل الشركة العائلية.

- خطورة الصراعات المحتملة وضعف احتمالات تسويتها. ذلك أن الصراعات التي تنشأ بين أفراد العائلة الواحدة لا يمكن حسمها بشكل نهائي كما يحدث في الشركات العادية بفصل الموظف – بل تكون تلك هي نقطة انتقال الصراع إلى مستوى أعلى.

- ارتفاع درجة الأمان الوظيفي للأقارب تؤثر سلبياً على درجة الأمان الاقتصادي للشركة، وخاصة في المدى القصير والمتوسط.

- غياب روح المنافسة بين الموظفين الأقارب وسيادة روح المنازعة – أو المؤامرة – بدلاً منها.

الخطايا السبع التي تؤدي لفشل الشركات العائلية:

✲ الخطيئة الأولى: تسرب الأدوار العائلية إلى بيئة العمل:

في أيام الطفولة والمراهقة كان الابن مدللا يملي على الأسرة ما يريد. واليوم ما زال مديرا عاما مدللا يستخدم نفس الأسلوب للحصول على نفس النتائج، فتكون الشركة هي الخاسرة.

جذور المشكلة وأبعادها:

1. من المرجح أن هذا المدير الشاب انتقل من بيت العائلة ليتقلد أعلى منصب في الشركة دون أن يغير أسلوبه أو يمر بتجارب خارجية تساعده على النضج.

2. يصعب على كثير من الأبناء والأقرباء التفريق بين البيت والشركة، فهم يقابلون نفس الأشخاص في المكانين وينادونهم بنفس الألقاب ويحادثونهم في نفس الموضوعات، فلماذا لا يستخدمون معهم نفس الأسلوب؟

3. كثيرا ما يفتعل هؤلاء الأبناء أزمات تستدر عطف الوالدين حتى ولو كان ذلك على حساب الشركة. فالطفل الذي اعتاد ابتزاز والديه عاطفياً لإملاء رأيه يجد في الشركة فرصة جديدة لممارسة نفس ألعابه الصبيانية.

4. عندما ينشأ بعض الأطفال ويشعرون بغياب الوالد ويدركون أنه مشغول عنهم بالشركة يتولد لديهم شعور غريزي غير مبرر بكراهية الشركة والرغبة في تحطيمها.

5. إذا ما انضم هؤلاء الأبناء إلى المواقع القيادية في الشركة فإنهم يتوقعون أن يصفق لهم الجميع ويمتدحونهم كلما فعلوا أي شيء أو اتخذوا أي قرار. ذلك أن رغبتهم في الحصول على حنان الأم – مع غياب المحاسبة على الأفعال من طرف الأب – يطغى على أي إحساس لديهم بالمسئولية عن مستقبل الشركة.

حقيبة الشئون العائلية:

- دائما أثقل مما تبدو.

- مليئة بالمفاجآت وليس لك أي يد في ترتيبها. فمن المرجح أنك ورثتها على هذه الحال.

- لا يمكنك سحبها، بل يتحتم عليك أن تحملها على ظهرك طوال حياتك.

- لا تستطيع أن تعهد بها لأحد، فهي مليئة بالملابس الداخلية التي لا يمكنك المخاطرة بإطلاع أحد عليها.

- لا يمكنك إضاعتها، لأنها تحمل اسمك وصورتك وكل بياناتك. كما أنها مبرمجة لتعرف طريق البيت.

✲ الخطيئة الثانية: يظل الرجل طفلاً بالنسبة لوالديه مهما تقدم به العمر:

يذكرنا والدانا دائماً بتلك الأيام عندما كنا أطفالا نلعب ونلهو ونبكي ونأتي من الأفعال بما هو مقبول أو مرفوض. منذ تلك الأيام وآباؤنا لا يرون إلا عجزنا. وليس هذا عيباً إذا تم تداركه فهو أمر شائع وغريزي. لكن المشكلات تتفاقم عندما يتسرب هذا السلوك إلى الشركة ويحين دور الابن ليتولى قيادتها.

جذور المشكلة وأبعادها:

(1) رغم أن العلاقة بين الأب والابن تتسم بقدر كبير من الثقة والأمان إلا أن بعض الآباء يواصلون الاستخفاف بأفكار الابن وآرائه. ويرفض الأب أي

هل هي **شركة** عائلية أم شركة **عائلية** ؟

سنقدم لك فيما يلي استبياناً يمكنك تصويره ومن خلال الإجابة على كل الأسئلة الموجودة به (بنعم أو لا) ستحدد بدقة نوع وسمات الشركة العائلية التي تعمل بها. كذلك يمكنك أن توزع نسخا من هذا الاستبيان على عدد من الموظفين – من العائلة ومن خارجها، مع الحرص على سرية الإجابات والأسماء لتحصل على إجابات دقيقة.

م	هل يحدث هذا في شركتك؟	نعم	لا
1	يتفادى أعضاء العائلة مناقشة المسائل العائلية والتخاطب بالألقاب العائلية في الشركة.		
2	تتم المساواة بين مرتبات أعضاء العائلة، رغم تفاوت عطائهم ومناصبهم.		
3	يجرب الأبناء حظهم في سوق العمل لفترة كافية من الزمن قبل أن يفكروا في الانضمام إلى شركة العائلة.		
4	تميل الشركة إلى التوظيف من خارج العائلة إلا في بعض الحالات الاستثنائية.		
5	تعتبر الشركة أهم سبب للحفاظ على الترابط العائلي.		
6	في تحديد الأدوار والوظائف، لا تتم التفرقة بين أفراد العائلة على أساس درجة قرابتهم . من صاحب الشركة.		
7	كثيراً ما تتم مناقشة أمور الشركة بين أفراد العائلة وفي بيت العائلة.		
8	يتم تقييم ومكافأة أو مجازاة العاملين بناءً على أدائهم الفعلي في الشركة، سواء كانوا . من العائلة أم لا.		
9	يقوم أفراد العائلة ببعض التجاوزات والسلوكيات غير المسئولة.		
10	تأتي مصلحة الشركة أولاً وقبل مصلحة أو رغبات أفراد العائلة.		
11	يسود الاعتقاد بأن أفراد العائلة هم وحدهم الحريصون على مصلحة الشركة وأن دورهم هو قيادة ومراقبة بقية العاملين.		
12	للعاملين، من العائلة أو خارجها – أدوار واضحة ووظائف محددة – وليس بينهم من يقبض راتباً بدون عمل (بطالة مقنعة).		
13	عند اتخاذ القرارات، لا يتم الرجوع إلى أفراد العائلة بالذات، بل إلى الموظفين الموجودين في الوظائف المعاونة لاتخاذ القرار.		
14	توظيف أفراد العائلة في الشركة لا يتحدد بناء على احتياجات العمل بل نزولاً عند رغبات العائلة وتقاليدها.		
15	المرتبات والأجور بالشركة تماثل تلك السائدة في سوق العمل خارج الشركة، لنفس الموظفين بنفس المهارات.		
16	من المستحيل أن يفكر أصحاب الشركة في بيعها، لأنهم يعتبرونها تراثا عائليا، لابد أن يسلموه لأولادهم.		

تسجيل الإجابات:

(1) اعط نفسك درجة عن كل إجابة بنعم على الأسئلة رقم :
1 – 3 – 4 – 6 – 8 – 10 – 12 – 13 – 15

(2) أعط نفسك درجة عن كل إجابة بلا على الأسئلة رقم :
2 – 5 – 7 – 9 – 11 – 14 – 16

(3) أجمع درجاتك. وضعها في مكان محدد (أسفل الاستبيان على اليمين – مثلاً)، وضع أمامها علامة موجب.

(4) أعط نفسك درجة عن كل إجابة بنعم على الأسئلة رقم :
2 – 5 – 7 – 9 – 11 – 14 – 16

(5) أعط نفسك درجة عن كل إجابة بلا على الأسئلة رقم :
1 – 3 – 4 – 6 – 8 – 10 – 12 – 13 – 15

(6) أجمع درجاتك. وضعها في مكان محدد (أسفل الاستبيان على اليسار – مثلاً)، وضع أمامها علامة سالب (–).

(7) اطرح الدرجات المحددة بالسالب من تلك المحددة بالموجب.

نتائج الاستبيان:

– إذا كانت نتيجتك تزيد عن 15 نقطة فحالة شركتك ممتازة، كل ما هنالك أنه يتصادف وجود بعض أعضاء العائلة بين صفوف الموظفين وليس هناك أدنى خطر من ذلك.

– إذا كانت نتيجتك تقل عن 15 نقطة، فهناك خطر على شركتك من العائلة التي تمثل تهديداً لأداء الشركة.

– إذا كانت نتيجتك تعادل 10 أو أقل فإن الشركة تواجه أزمة حقيقية.

توجيهات أو تعليقات من إبنه، مهما بلغت درجة نبوغ وتفوق ذلك الابن. إذ يظل الابن طفلاً في نظر والده.

(2) يتطور هذا الأمر بشكل أكثر حدة لدى الأب الذي اعتاد أن يختلف مع ابنه في كل صغيرة وكبيرة. فحينما كان الابن يريد أن يلعب كان الأب يأمره بمراجعة دروسه، وحينما أراد أن يختار تخصصه الجامعي أو شريكة حياته كان أبوه على رأس المعارضين.

(3) يقع الابن في مأزق : فمن ناحية فرض عليه أن يلتزم دوراً سلبياً لا يمكنه من اكتساب أية خبرة أو تحمل أية مسئولية، وهو ما يؤدي إلى افتقاده الحرية وكبت قدراته الابتكارية. ومن ناحية أخرى تتكاثف قدراته ورغباته الشخصية المكبوتة مما يدفعه إلى النفور والابتعاد عن الشركة، حيث يشعر بالأمان بعيداً عن سلطة الأب.

(4) عادة لا يجد هذا الابن راحته في الشركة العائلية. ويقرر هجرها إلى مجال مختلف تماماً تختفي فيه سلطة الأب. وبهذا تفقد الشركة العائلية مواهبه التي لم يقدرها الوالد. بل إن الابن كثيراً ما يبادر بطرح الشركة للبيع عقب وفاة الأب.

✲ الخطيئة الثالثة: نقل الصراعات العائلية إلى الشركة:

للخلافات العائلية طبيعة خاصة جداً. فهي :

- شخصية وعاطفية ويصعب حلها عملياً أو منطقياً وبسرعة.
- تجذب إليها العديد من المتطوعين سواء بالانحياز إلى أحد الطرفين أو بجهود الوساطة للتسوية السلمية.
- صراعات مدمرة، تنهك القوى وتستنفد الموارد، دون أن يكون لها نتيجة إيجابية واحدة. فيمكن لأفراد العائلة أن يتصارعوا حتى يحطموا الشركة تماما، ثم يواصلون الشجار على من الذي بدأ الشجار أولاً.

جذور المشكلة وأبعادها:

(1) تنشأ الصراعات عند أية نقطة يختل فيها التوازن بين القوى المتعايشة مع بعضها في بيئة واحدة. ويعتبر بعض العلماء الصراع ظاهرة صحية، لأنه يؤدي إلى العودة إلى نقطة التوازن التي اختلت بشكل مؤقت.

(2) تنشأ الصراعات بين أفراد العائلة عندما يشعر أحدهم بأن الآخر حصل على منصب لا يستحقه. فقد لا يقتنع الابن الأصغر بالمنصب أو الامتيازات الممنوحة لأخيه الأكبر، لمجرد أنه يكبره بعامين مثلا. فتنشأ الصراعات بين أفراد العائلة على أبسط الأشياء.

(3) يأخذ التنافس بين أفراد العائلة شكل الصراع. فليس هناك ما يسمى بالمنافسة الشريفة بين أفراد العائلة. فمن السهل عليك حفز الموظفين من خارج العائلة من خلال المنافسة الشريفة، ولكنك تفشل في إثارة هذه المنافسة بين أفراد العائلة لأنها تتحول تلقائيا إلى صراع إذا اختلفوا أو تتحول إلى مؤامرة ضدك إذا اتفقوا.

(4) لتتجنب توليد الصراعات أو تحريك المؤامرات تجد نفسك مدفوعا إلى المساواة التامة بين كل أفراد العائلة في الرواتب والمناصب والمكافآت. ولكن هذا صعب التطبيق عمليا لأنه يؤدي إلى تدني مستويات الأداء – حيث يتساوى المقصر والمجتهد. كما أن هذه الظاهرة ما تلبث أن تمتد إلى سلوك الموظفين من خارج العائلة.

✲ الخطيئة الرابعة: تحويل الولاء تلقائيا من العائلة إلى الشركة:

ترفض كثير من العائلات الفصل بين دائرة العائلة ودائرة الشركة، فتعتبر كل من في الشركة جزءا من العائلة، وكل من في العائلة جزءا من الشكة. وتصر هذه العائلة على أن ينضم كل أفرادها بلا استثناء للخدمة في شركتها، فتفرض التجنيد أو التوظيف الإجباري على الإناث والذكور دون استثناء.

جذور المشكلة وأبعادها:

(1) تمارس العائلة قدراً كبيراً من السيطرة على مقدرات أبنائها ومسارات حياتهم، وتتوقع منهم الامتثال لرغباتها الجماعية. عندما يقرر أحد أفراد العائلة أن تغيير مساره إلى مجال آخر غير إدارة الأعمال. فإن العائلة تنبذه وكأنه تخلى عن أداء واجبه المقدس نحوها.

(2) تعتبر العائلة أي عمل خارجها جريمة لا تغتفر. فإذا كان مجال عملها هو إدارة الأعمال فسوف تعتبر العمل في مجال الموسيقى أو الفن أو حتى التدريس انحرافا. وإذا ما كانت تعمل في مجال الفن أو الموسيقى أو السياسة، فقد تعتبر دخول أبنائها عالم الأعمال انغماسا في المادية.

(3) تنتشر الممارسات التقليدية التي تهدف إلى اكتساب شرعية العائلة والجماعة، وهو ما يؤدي إلى تدهور المهارات الإبتكارية للأفراد. وهو ما يعني عدم قدرة الشركة العائلية على مسايرة التطورات التكنولوجية والاقتصادية الجديدة. لذا نجد أن الأعمال التي تحتكرها مثل هذه العائلات هي التي ما زالت تعتمد على أدوات إنتاج تقليدية، مثل صناعات الملابس والأحذية والحرف اليدوية.

(4) تفقد بعض هذه الشركات القدرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية. فتكون النتيجة أن تنغلق العائلة في دائرة ضيقة وتنعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه، مسببة قدراً كبيراً من الاغتراب والإحراج لأفرادها ومكانتهم الاجتماعية.

الخطيئة الخامسة: حل صراعات الدرجة الثانية من خلال الشركة العائلية:

أفضل تصنيف للصراعات العائلية يكون تبعاً لمحاور امتدادها ؛ فهناك صراعات أقارب الدرجة الأولى : الأب والأبناء والأخوة. وهي تختلف عن صراعات الدرجة الثانية : أولاد العم والتي تختلف بدورها عن صراعات الدرجة الثالثة. صراعات الدرجة الأولى أكثر اتزانا وأقل خطورة. أما أخطر هذه الصراعات فهي صراعات الدرجة الثانية، كما أنها أكثرها علانية. فإذا كانت شركتك تضم أعدادا كبيرة من أقارب الدرجة الثانية فستحتاج إلى جهد هائل لتلم شتات الإدارة العائلية.

(1) هناك حدود لا تتعداها صراعات أقارب الدرجة الأولى، لكن صراعات أقارب الدرجة الثانية تنتقل من جيل إلى جيل وتأخذ في كل مرحلة أشكالا جديدة تجعل من المستحيل حصرها. والعجيب هو أن أصحاب المشكلة الأصليين (الأخوة) يتصالحون ولكن يستمر أولادهم في التنابذ والتنازع بعد أن

كيف تتفادى خطايا الشركات العائلية:

- علم الأبناء منذ الصغر قيمة الشركة وكيف يمكنهم الفصل بين شئون العائلة وشئون الإدارة.
- عين الأبناء والبنات في المناصب المتواضعة ليفهموا أهمية كل منصب مهما كانت درجة تواضعه، وليتعلموا احترام الموظف بناء على أدائه لا بناء على منصبه أو وصفه الوظيفي.
- لا تؤنب الموظفين الآخرين أبداً أمام أبنائك و تذكرهم بسوء في المنزل أو أمام الأطفال. بل أكد على أهمية كل موظف في موقعه. علم الأولاد أن منصبك وسلطتك في الشركة لا تمتد تلقائيا إليهم. بل إن ما تتمتع به احترام هو نتيجة لاحترامك الآخرين.
- انتهز فرصة وجود الأولاد وتحدث مع الموظفين والمتخصصين في أدق التفاصيل واستخدم جميع المصطلحات المعقدة التي تتذكرها حتى يعي الأولاد أن قيادة الشركة تتطلب ما هو أكثر من الجلوس على مقعد وثير في مكتب مكيف.
- درب أبناءك في شركة أخرى ولفترة كافية قبل أن يلتحقوا بشركتك، ودعهم يكتسبون الكثير من المهارات والسلوكيات دون الاعتماد على سلطتك.
- امنع استخدام الألقاب – مثل أبي أو عمي – في أي مكان بالشركة، وامنع الأبناء والبنات من استجداء عطف الوالدين كما يحدث في المنزل وتأكد من معاقبة وتوقيع الجزاء على أي ابن يخطئ مثلما يحدث مع كل الموظفين. الهدف من هذا هو إشاعة جو من الاحتراف والالتزام في بيئة العمل على عكس ما يحدث في بيت العائلة.
- حدد مرتبات أفراد العائلة طبقاً للمعدلات السائدة في سوق العمل وبناءً على مهاراتهم وجهدهم. فمن الخطر والخطأ المبالغة في مرتباتهم لما لذلك من آثار سلبية على الروح المعنوية لبقية الموظفين. فإذا أردت أن تعطيهم المزيد من المال فأفعل ذلك في البيت فقط. وهناك أيضا نتائج سلبية لمنح أفراد العائلة مرتبات متدنية عن المستويات السائدة، فذلك يجعلهم يبحثون عن وسائل للتعويض.
- حقق نوعاً من المساواة في التعامل بين كل العاملين من العائلة وخارجها. أضف طابعاً عاطفياً على المعاملات العادية مع الموظفين من خارج العائلة وذلك بغرض إقرار حد أدنى من المعاملات العاطفية بالشركة يقل عن الحد العائلي ويزيد قليلاً عن الحد البيروقراطي.
- حاول تصفية كل الخلافات العائلية في البيت وتصفية جميع خلافات العمل في الشركة مع، وعدم السماح بمناقشة أي منهما في غير مكانه.
- استعن بمجلس مستشارين يتكون من محامي ومحاسب وطبيب نفساني وأحد أصدقاء الأسرة، على أن يكون أعضاء المجلس من خارج العائلة.
- كون فريقا قويا لقيادة العمليات الحيوية. على أن يخضع تكوين هذا الفريق للاعتبارات العملية والمهارية فقط. ووفر لهذا الفريق قدراً من الاستقلال يسمح له بالقيام بأعبائه.

يرحل آباؤهم.

(2) يصر الآباء على تجاهل صراعات الدرجة الثانية داخل الشركة، بل وينكرون وجودها. ويمارسون في بعض الأحيان كثيرا من الضغط على أولاد العم لتهدئة الصراع بينهم، ولكن هذه الهدنة تستمر مؤقتا حتى ينجح كل طرف في البحث عن موارد وميادين جديدة لاستمرار الحرب.

(3) من المرجح أن تصبح الشركة هي ميدان الحرب المثالي لأولاد العمومة. وبينما يهدف الآباء إلى إنهاء الصراع بتوظيف أبناء العمومة في نفس الشركة ومكافأتهم بسخاء على تمكنهم من العمل في فريق واحد، فإنهم يجهلون أنهم يرتكبون خطأ كبيراً ؛ وهو محاولة حل المشكلات العائلية على حساب الشركة.

(4) إذا كان تاريخ العائلة – كغيرها من العائلات – يمتلئ بصراعات تدور تحت السطح وتستعر بين أبناء العمومة فإن تواجدهم في الشركة يعطي الفرصة لتصعيد هذه الصراعات بدلاً من تهدئتها.

(5) تتميز طبيعة عمل أية شركة بتقسيم العمل بين الموظفين واعتماد كل منهم على أداء الآخر. وهكذا قد تجد أن قسم الإنتاج الذي يشرف عليه أحد أبناء العمومة قد تسبب في تعطيل تسليم الكميات التي تعاقد عليها قسم المبيعات الذي يديره ابن عمه. أو أن المحاسب المسئول انصرف مبكراً ليحضر هدية رائعة لتقدمها في عيد ميلاد ابنك بعد أن أغلق الخزينة قبل أن يوقع شيكا لابن عمه الذي كان يخطط لحضور نفس الحفلة لنفس الغرض.

(6) قد يبدو لك الأمر طبيعياً ولكنك لن تستطيع أن تحدد المسئولية عن الخطأ أو حتى وجه الخطأ في مثل هذه المشكلات بدقة، بل ستضطر إلى البحث عن الدوافع النفسية لكل منهم وستأخذ مواقف متحيزة من كل طرف مما يؤدي إلى تشوش الممارسات الإدارية في الشركة.

✲ الخطيئة السادسة: الاعتماد على أبناء مدللين:

يهتم معظم رجال الأعمال الناجحين بشئون الشركة أكثر مما يهتمون بشئون العائلة. وكثيراً ما يهمل رجال الأعمال أولادهم ويتركونهم يفعلون ما يحلو لهم دون أن يحرصوا على إكسابهم المهارات العملية والسلوكية لإدارة الشركة العائلية. فيؤدي اهتمامهم المفرط بشئون الشركة إلى إهمال تربية الجيل التالي من قادة الشركة وهو ما يؤثر سلبياً على مستقبل الجيل والشركة معا.

جذور المشكلة وأبعادها:

(1) يتوقع معظم الآباء من أبنائهم أن يكونوا خارقين في الأداء والذكاء. ولا يقبلون منهم إلا أعلى مستويات الإنجاز. ويقابل التقصير بعقاب معنوي صارم.

(2) يقع هؤلاء الأبناء ضحية لتوقعات الوالدين المبالغ فيها. ويسيطر عليهم شعور قهري بأن عليهم العمل حتى الموت لتحقيق توقعات الوالدين وتجنب العقاب.

(3) يدخل الأبناء في صراع مع الحياة دون أن

جذور المشكلة وأبعادها::

(1) يعتقد رجل الأعمال أن بمقدوره تعويض الأثر السلبي لغيابه عن الأولاد إذا أغرقهم بالهدايا والملذات المادية. فيكون لدى الأولاد مفهوما خاطئا عن العالم فيغرقون في اللهو والسهو والمرح والبذخ معتقدين أنه لا يوجد من هو أعلى منصباً من أبيهم.

(2) يرسخ بعض الأباء داخل أذهان أبنائهم أنهم أفضل من أقرانهم، وأن نقاط ضعفهم ما هي إلا نقاط قوة وتميز في حقيقتها، فكل ما يفعلونه يقابل باستحسان مفرط من الوالدين. وبهذا يعجز هؤلاء الأبناء عن التغلب على نقاط ضعفهم أو اكتساب المزيد من نقاط القوة لأنهم يظنون في أنفسهم الكمال.

(3) لا يعرف هؤلاء الأبناء كيف يتعاملون مع العالم الخارجي عندما يتوقعون نفس التقدير المغالى فيه الذي ينالونه من والديهم. فإذا لم يحصلوا عليه حسبوه تقليلا من شأنهم. فيفشل هؤلاء الأبناء في عقد الصفقات وإقامة العلاقات مع الموردين والعملاء.

(4) أما في داخل الشركة، فهم يحجمون تماماً عن الاعتراف بأخطائهم، بل ينسبونها للآخرين. كما لا يقبلون مناقشة قراراتهم ويطربون للنفاق الإداري والكلام المعسول.

✲ الخطيئة السابعة: نرجسية الجيل الجديد:

إذا كان الأولاد يحتاجون لوجود الأب ولتوجيهاته فإن إفراط الأب في التواجد والتأثير على حياة الأبناء قد يأتي بنتائج سلبية أيضا. فلابد من الحفاظ على مسافة صحية بين تدخل الأب في حياة الأبناء وبين ابتعاده عنهم. على أن تسمح هذه المسافة بتكوين الشخصية المستقلة.

يستمتعوا بأية إجازات أو لحظات راحة حقيقية. فالوالدان يضعونهم دائماً تحت التقييم والملاحظة المستمرة دون أن يسمحوا لهم بالتقاط الأنفاس. فينغمس الأبناء في العمل ويفقدون التوازن المطلوب في حياتهم الشخصية، ويسيطر عليهم شعور داخلي بأنهم فاشلون مهما حققوا من نجاحات.

(4) المسافة الصحية التي يجب الحفاظ عليها بين الجيل الحالي والجيل التالي هي التي تسمح للجيل التالي باكتشاف تفرده وتكوين آراء ووجهات نظر مختلفة عن الجيل الحالي، كما تمنحهم فرصة النضج. تسمح المسافة الصحية للجيل الحالي بمراقبة تأثيرهم وتحديد دائرة نفوذهم الشخصية التي تبدأ في الانفصال عن دائرة نفوذ الآباء – التي انتقلت إليهم بالوراثة دون جهد شخصي. فهي توفر لهم تغذية مرتدة سليمة عن أفعالهم، دون نفاق ودون تحيز.

(5) ويمكن تحقيق مثل هذه المسافة بإرسال الأبناء إلى أماكن يقل فيها تأثير الآباء مثل المعسكرات الصيفية أو السفر إلى الخارج أو توظيفهم في شركات أخرى غير الشركة العائلية أو توفير سكن مستقل لهم للدراسة الجامعية في مدينة أخرى.

الخلافة:

تعتبر مسألة الخلافة أصعب المسائل التي تواجه الشركات العائلية على الإطلاق. ذلك أن التعامل معها يتطلب قدراً غير عادي من التخطيط الهادئ أو الصراع المتفجر.

لماذا يخشى معظم أصحاب الشركات العائلية تناول مسألة الخلافة بالتخطيط والصراحة المطلوبة؟

1- التخطيط للخلافة يظهر النوايا السيئة للمضارين من تغير الأمور: فتحديد من سيحظون بمقاعد القيادة في الشركة يعني من الجهة الأخرى تحديد من لن يكون لهم نصيب في ذلك، وهو ما يهدد بإظهار بعض الاحتجاجات على هذه الخطط أو محاولة تخريبها والتآمر عليها.

2- التخطيط للخلافة يجبر المخطط على الاعتراف بقرب انتهاء دوره، أو افتقاده للسيطرة، وهو ما قد يطمئن المعارضين.

3- يحتاج التخطيط للخلافة قدراً هائلاً من الواعي وسبر أغوار الأمور.

4- يحتاج الإعلان عن خطط الخلافة إلى توقيت دقيق وصبر عميق.

5- هناك أسئلة محيرة تستعصي على الإجابة، مثل: ماذا سيكون مصير القيادة الحالية؟ ومتى ستتسلم القيادة التالية مقاليد الأمور؟ وماذا سيحدث في هذه الأثناء؟ وما هو رد فعل الآخرين؟

ورغم ذلك فمن الأفضل إعلان خطط الخلافة مبكراً. وذلك للأسباب التالية:

1- يبقى في إمكان القائد الحالي العمل على تنفيذ خطة الخلافة والتغلب على المعارضة مبكراً بدلاً من أن يترك الأمر لخليفته الذي ربما لن يستطيع مواجهة الأمر بمفرده.

2- توفير الفرصة والوقت لمراجعة وتعديل خطط الخلافة بالشكل اللازم.

3- إتاحة الفرصة للأطراف الأخرى للتكيف مع الوضع القادم وهو ما يقلل من احتمالات تفجر صراعات دون التنبؤ بها.

4- إفساح الفرصة للمعترضين على خطط الخلافة لتعديل أوضاعهم وتقبل الوضع أو إثبات وجهة نظرهم.

5- القضاء على الريبة والشكوك والشائعات داخل الشركة. ففي مجال الأعمال من الأفضل دائماً المصارحة بحقيقة الأمور وذلك لإقرار النظام وإصلاح الحال وسد الطريق أمام القيل والقال.

كيف تختار خليفتك؟

لا توجد نظريات أو خطوات محددة لاختيار الخلفاء، بل وكثيراً ما تتعرض

المؤلف

كونتن فليمنج

مستشار إداري يتمتع بخبرة تزيد عن عشر سنوات. عمل مع شركات كثيرة، كبيرة، وصغيرة. يعيش في «لوس أنجلوس» ويمكن الاتصال به على العنوان التالي:

www.familybaggage.com

Authors
QUENTIN J. FLEMING
Title
KEEP THE FAMILY BAGGAGE OUT OF THE FAMILY BUSINESS
Publisher: FIRESIDE ROCKEFELLER CENTER
ISBN: 0-684-85604-2
Pages:332

خطط الخلافة للتغير الجذري في اللحظة الأخيرة. ولكن كقاعدة عامة هناك قاعدة ذهبية يمكنك اتباعها :

«أختر الأفضل لمصلحة الشركة – وليس لمصلحة العائلة فقط – فعندما تحافظ على مستقبل الشركة تحافظ أيضا على قوة العائلة. وإذا خسرت الشركة فلن يعمل فيها أحد – لا من العائلة ولا من خارجها. فإن لم تجد مرشحاً مناسباً يتولى القيادة من بعدك فمن الأفضل أن تبيعها على الفور.»

اختبار الخلافة:

قد تمكنك الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية من اختيار الخليفة المناسب. فحاول أن تجيب عن هذه الأسئلة بالترتيب :

اسأل نفسك - ومساعديك المقربين - الأسئلة التالية:

❁ هل يمتلك المرشح المهارات والقدرات العملية والشخصية لهذا الموقع؟

وهنا عليك أن تحدد استراتيجية الشركة وتتخيل وضعها المستقبلي، وعلى ضوء ذلك يمكنك تحديد المرشح المناسب ليقودها من بعدك.

❁ هل يمتلك سلطة فعلية واجتماعية تمكنه من الصمود أو هل يمكنه اكتساب هذه السلطة؟

هذا السؤال يعني : **هل سيتمكن المرشح من إثبات جدارته وتحقيق توقعاتك؟ أم هل سيتنازل عن جزء كبير من سلطاته لمهادنة الآخرين؟ وما الذي يمكن أن ينتج عن ذلك؟ وفي هذا اختبار لقدرة المرشح على فرض سلطته على الآخرين مستقبلا.**

❁ هل يقبل المرشح وهل يرغب في العمل وتحمل المسئولية؟

❁ هل هذا هو ما يريده المرشح بالفعل أم أن أفكاره وطموحاته تتجه إلى مجال آخر.؟

معظم الناس يرحبون بتقلد المناصب القيادية لما في ذلك من رفعة لشأنهم، لكن قيادة الشركة تستدعي ما هو أكثر من مجرد استغلال السلطة. يجب أن يكون القائد مستعداً وراغبا في التضحية بوقته وجهده أكثر من استعداده لاستغلال منصبه.

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5510492** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

كشاف العدد 184- العدد السادس عشر لسنة 2000

العنوان: الشركات العائلية بين العلاقات الشخصية والرؤية العملية
العنوان الفرعي: الخطايا السبع في إدارة الأعمال العائلية
المؤلف: كوينتن فلمنج
الناشر: مركز فريزيد روكوفيلر
تاريخ النشر: فبراير 2000
عدد الصفحات: 332

الموضوعات:

- الشركات العائلية
- إدارة المشروعات الصغيرة
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- مهارات الاتصال

الفهـــــــــرس:

- الظاهرة المراوغة
- نقاط القوة والضعف
- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- حقيقة الشئون العائلية
- الخطايا السبع التي تؤدى لفشل الشركات العائلية
- الخطيئة الأولى : تسرب الأدوار العائلية إلي بيئة العمل
- الخطيئة الثانية : يظل الرجل طفلا بالنسبة لوالديه مهما تقدم به العمر
- هل هي شركة عائلية أم شركة عائلية؟
- الخطيئة الثالثة : نقل الصراعات العائلية إلى الشركة
- الخطيئة الرابعة : تحويل الولاء تلقائيا من العائلة إلى الشركة
- الخطيئة الخامسة : حل صراعات الدرجة الثانية من خلال الشركة العائلية
- كيف تتفادى خطايا الشركات العائلية
- الخطيئة السادسة : الاعتماد على أبناء مدللين
- الخطيئة السابعة : نرجسية الجيل الجديد
- الخلافة
- لماذا يخشى معظم أصحاب الشركات العائلية تناول مسألة الخلافة بالتخطيط والصراحة المطلوبة؟
- ورغم ذلك فمن الأفضل إعلان خطط الخلافة مبكرا وذلك لأسباب
- كيف تختار خليفتك؟
- اختبار الخلافة
- اسأل نفسك ومساعديك المقربين الأسئلة التالية :
- هل يمتلك المرشح المهارات والقدرات العملية والشخصية لهذا الموقع؟
- هل يمتلك سلطة فعلية واجتماعية تمكنه من الصمود أو هل يمكنه اكتساب هذه السلطة؟
- هل يقبل المرشح وهل يرغب في العمل وتحمل المسئولية؟
- هل هذا هو ما يريده المرشح بالفعل أم أن أفكاره وطموحاته تتجه إلى مجال آخر؟

Keep the Family Baggage out of the Family Business
Author: Quentin J. Fleming
Publisher: Fireside
Rockefeller Center
Publishing Date: February 2000
ISBN: 0-684-85604-2
Pages: 332

Subjects:

- Family Corporations
- Small Business
- Decision Making & Problem Solving
- Communication Skills

الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»